2 知的財産を活かす経営戦略の策定へ

4社の知的財産経営の強化に向けた取組

本事業では、知財支援人材による4つのチーム（知財経営支援チーム、以下「支援チーム」と表記）を編成し、4社に対する直接支援として、知財面の視点を中心とした経営課題の掘り起こしと課題解決策の提案を行った。以下に各社の内容を整理する。

CASE 1

内に向かう知的財産と外に向かう知的財産　札幌ボデー工業㈱の場合

支援先企業の概要　― 車体メーカーとして、多様化するニーズに応え続ける ―

札幌ボデー工業㈱は、各種特殊自動車の車体の設計・製造を行っており、救急車や消防車等の「特装車」の分野では全国有数の技術力を有する企業である。この分野における冷凍車の製造においては、道内で最も大きなシェアを有している。

同社における生産の形態は、対象車両が特注品であることから、いわゆる「一品受注型」となっている。同社ウェブサイトの「会社紹介」ページには、この強みを象徴する次のキャッチフレーズが輝いており、社員一人ひとりの技術力の高さと自信がうかがえる。

「オーダーメイドの個性派たち－あらゆるニーズに応える技術力」

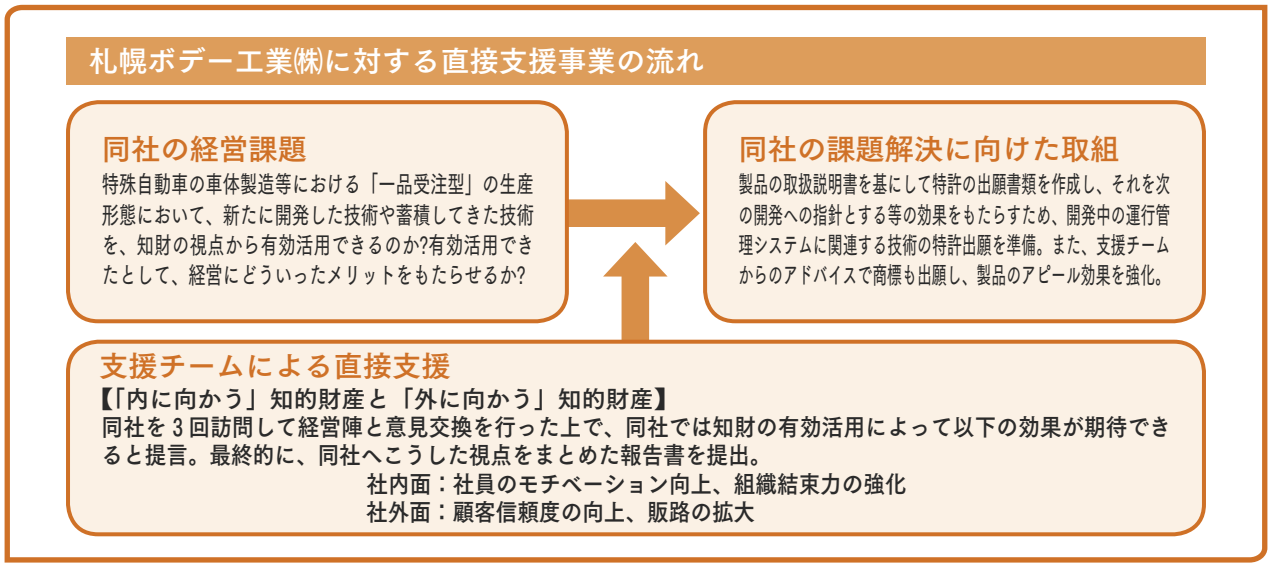
また、最近は車両の運行管理システムの開発・販売も手がけるなど、新分野へのチャレンジにも積極果敢な姿勢をとっている。

札幌ボデー工業㈱の概要

企業名	札幌ボデー工業株式会社
代表者	取締役社長　堀田　彰
所在地	札幌市西区発寒15条西13丁目4－60
資本金	3,500万円
従業員数	100名
事業内容	自動車車体製造、住設等ＦＲＰ製品製造、車輌運行管理システム開発・販売
企業概要	各種特殊自動車車体の設計・製作・販売、住設関連FRP製品の製作・販売等を中心とする。救急車・消防車・検診車等の特装車分野では全国的にも有数の技術力を持つ。冷凍車の製造においても全道一のシェアを有している。
URL	http://www.sapporo-body.co.jp/

高規格救急車〈Tri-Herat〉

消防指揮隊車



知財経営の視点から、同社の経営力向上を支援する

「知財をどのように使えばいいのだろう？」
― 同社の知財に対する当初の意識 ―

札幌ボデー工業㈱の経営は、高い技術力に支えられて堅調に推移している。

しかしながら、今後、事業の安定的継続や企業の一層の発展を図るためには、販売力・開発力の強化が必要とされ、その方策の確立が大きな課題となっていた。2008年の「リーマンショック」の影響で売上が落ち込んだとき、こうした点を痛感したという。

同社が支援チームの活用の提案を受けたのは、このような影響が後退しつつある2009年８月。堀田彰社長は、経営面における知財活用の重要性は十分認識しているものの、生産形態が１台１台を顧客のニーズに応じながら作り上げる「一品受注型」であるだけに、知財の活用のあり方や可能性（端的に言えば、特許出願などの必要性）に課題・疑問を抱えていた。堀田社長は支援チーム活用前を振り返って、当時の「経営における知財の考え方」を次のように語る。

「単品受注生産の会社では知財は使えないのではないか。そう考えていた。」

このように、「同社にはどんな知財があり、その知財をどのように使えばいいのだろう、果たして経営上、有効に知財を活用できるのだろうか。」というのが、同社が支援チームを活用する前の率直な意識であった。

テーマは「内に向かう知的財産と外に向かう知的財産」
― 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：的場成夫 弁理士）では、札幌ボデー工業㈱における経営の現状等をヒアリングし、生産現場を見学することから活動をスタートさせた。

その結果、同社は高い技術力を基盤として、社内にあっては従業員の高い定着率により、ベテランから若手へと技術・ノウハウが着実に継承され、社外に対しては顧客の要望にできるだけ応えよ

うとする社員一人ひとりの姿勢が見られた。そして、顧客の信頼度は相当高いことがうかがえた。

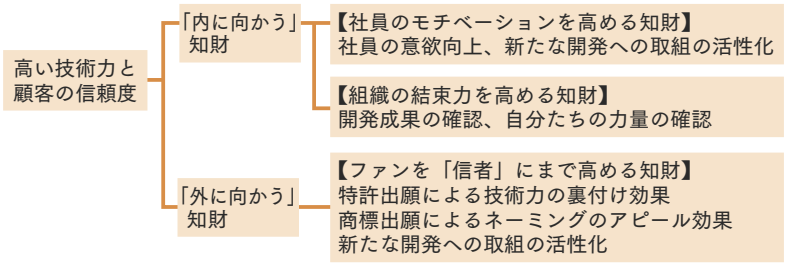
つまり同社は、高い水準の技術者集団であり、その技術力こそが最大限の強みとなって一品受注生産を可能にしており、それが顧客との関係において受注を獲得する大きな源泉となっているのである。

このような特徴を持つ同社に対して、経営力の向上支援として企業発展に有効な知財の活用方針をいかに提案していくのか。的場チーム長はその答えとして、「内に向かう知的財産と外に向かう知的財産」という考え方を打ち出した。

「内に向かう」知的財産とは、「特許や商標の出願・登録など、知財を権利化して目に見える形にすることで、社員のモチベーションの向上や組織の結束力の強化につなげる」という考え方であり、知財を「一般的に参入障壁の構築や自社ブランド化の促進といった形で社外に向けて活用されることの多い経営資源」と捉えていた同社にとっては、新たな活用視点だった。

また、「外に向かう」知的財産とは、同社の場合、競合他社の排除を主目的とするのではなく、「知財の権利化で技術力・品質の高さのアピール強化という視点で活用し、それによる顧客の信頼度の向上がさらなる顧客を呼び込むことにつながる」という考え方であり、これに沿って戦略を構築すべきとの認識が支援チームの中で確立されていった。

支援チームが提案した知財戦略の視点と内容



チーム長	
的場成夫 氏	弁理士

支援人材	
内海　司 氏	弁理士
田中利男 氏	税理士
三嶋大介 氏	司法書士
山中文雄 氏	中小企業診断士

札幌ボデー工業㈱　支援チーム

そこで支援チームは、「内に向かう」知財戦略として、「社員のモチベーションを高める知財」「組織の結束力を高める知財」の視点から、特許・商標出願を行い、それによって新たな開発の指針の発見や開発の成果の確認、さらには社員の開発に対する責任や喜び、力量の確認につなげていくことを提案。そして、「外に向かう」知財戦略として、「ファンを信者にまで高める知財」の視点から、特許出願による技術力の裏付けと商標出願によるネーミングのアピール効果の強化を図り、それによって現状の顧客（ファン）を同社の技術力に惚れ込んで他社にも宣伝してくれるようなレベル（信者）にまで高めていく戦略と、経営における二本立ての知財活用戦略を提案した。

	社員のモチベーションを高める知財	組織の結束力を高める知財	ファンを「信者」にまで高める知財
特許出願	○自社で作成している「取扱説明書」を基に、特許出願をする ⇒次の開発への指針となる	○開発の成果を特許出願書類によって明確化する ⇒組織の総合力の結果としての成果が明確になる	○納品された成果物を特許出願する ⇒自社の「技術力」が特許で裏付けされ、顧客の期待に応えられる
商標出願	○商標出願することで開発の最終成果に名前がつく ⇒開発者の責任と喜びがそこに集約される	○開発の成果を商標出願する ⇒開発に一つの区切りを付けつつ、自分たちの力を再認識できる	○納品された商品にネーミングを付ける ⇒ネーミングによってファンは信者になりファンを増やしてくれる

ミーティングの模様

「ロゴマークに込められた思いを形に」

― 札幌ボデー工業㈱の取組 ―

札幌ボデー工業㈱では、支援チームと協議をしていく過程で、的場チーム長から道内の弁理士の紹介を受けて、支援チームからの提案を活かして「運行管理システム」に関する商標を２件出願。また、支援チーム活用前から着々と準備を進めていた運行管理システムに関連する技術についても、支援チームのアドバイスを受けて特許出願の準備が進んでいる。

このように同社では、支援チームとのやりとりに刺激を受けて、知財に秘められている事業拡大への力に着目し、それを経営に取り入れ始めた。

さらに同社は、支援チームとの意見交換を通じて、これまでは商標出願をしていなかった同社のロゴマーク（下図）についても商標出願の必要性を認識し、商標出願に向けた準備を進めている。「このマークは、左下の塗りつぶされた部分がこれまで培ってきた我が社の技術基盤、その上の斜線部分が技術基盤の上に展開される新たなチャレンジをイメージしているもの」と堀田社長は語る。

Sapporo Body

同社では今回の経験を活かして、今後も積極的に知財の権利化とそれによる社内の体制強化及び顧客信頼度の向上を図っていく決意を持ち、顧客のために、地域のために、そして社員のために経営力向上を図っていく。

培った技術の有効活用に向けて

札幌ボデー工業㈱に対する直接支援では、一見すると知財の有効活用方策が見えにくい「一品受注生産」を核に事業を展開する企業であっても、社員のモチベーションの向上・組織の強化などの社内体制の強化や、顧客信用度の向上という形で知財を有効活用できることが確認された。

その具体策である支援チームからの提案は、同社ロゴマークに込められた経営指針を知財面から具現化し、今後の目指すべき経営を「見える化」して、社長そして社員の思いを一致させていく上でも効果的といえるだろう。

道内においても「技術力があれば知財への取組は不要」と考えている企業が少なからずあるものと思われるが、技術に自信があればこそ、その知財としての活用が経営にもたらす好影響を検証してみることが重要ではないか。同社での支援活動は、その重要性を示す事例だった。

堀田社長のコメント

お客様のニーズに合わせてその都度、設計・製作する単品受注生産のため、今までにない国内初の機能を取り入れても、その車輌１台限りの機能のため、知財の活用は出来ないと思っていた。

しかし、新しく考えた事を、特許など書類にまとめる事により、自社の技術が体系的に分かり、開発の方向性が明確になる。又、開発者のモチベーション向上と社員の技術の自信につながると共に技術の高さが、客観的に評価出来るので、営業活動に積極的に活用する事が出来ると考えている。

的場チーム長からのメッセージ

「自信があるのは技術」と言われて、「そうですね」と同意くださるのは、同社をよくよく知っている顧客のみ。しかし、その「強み」を「知財」で「見える化」すれば、顧客はファンや信者になって営業までしてくださるのではないか。そんな知財支援でした。

CASE 2

柱となる技術・商品の戦略的な展開

㈱アモウの場合の場合

支援先企業の概要　― 画期的な消臭システムの開発が飛躍の契機に ―

㈱アモウは、病院や福祉施設などの空調設備の設計・施工を行う企業である。近年、ナノ水粒子による消臭システムである「すいえんくん」の開発に成功し、既存顧客以外からの引き合いも活発化するなど、著しい成長を見せている。

「すいえんくん」に係る技術は、微粒子化した水に「臭い成分」など空気中の汚れを吸着させて回収するという画期的なものであり、本技術を活用した商品の引き合いや同社へのアライアンス（共同事業）の申し込みが活発である。同社ウェブサイトでうたう本技術の次のキャッチフレーズは、「すいえんくん」にかける天羽則博社長の思いの大きさがうかがえる。

「ナノ水粒子で空気を洗う ― 北海道発のテクノロジー ―」

本技術に代表されるように、同社はその先進的な技術力が評価され、㈶北海道中小企業総合支援センター「中小企業応援ファンド」や札幌市「ものづくり産業活性化支援事業」等の助成金獲得に成功している。

「すいえんくん　プレミアムよいち」

また、「すいえんくん プレミアムよいち」（右図）が2008年度のグッドデザイン賞を受賞するなど、卓越した技術を基盤に、魅力ある商品作りを行っている。

同社ではこれまで、天羽社長のリーダーシップの下で事業を推進してきたが、その拡大に伴って一層の社内体制強化が課題となっている。

㈱アモウの概要

企業名	株式会社アモウ
代表者	代表取締役社長　天羽　則博
所在地	札幌市清田区真栄363-25　札幌ハイテクヒル真栄
資本金	152,096千円
従業員数	25名
事業内容	病院・福祉施設関連空調設備等の設計･施工、空気清浄機器の開発・製造
企業概要	病院・福祉施設の設計・施工・保守や特殊空調（手術室、低温室、恒温室、クリーンルーム）の設計･施工等を行う一方、ナノ水粒子消臭システム(「すいえんくん」等の空気浄化装置･システムの開発・製造）に積極的に取り組んでいる。
URL	http://www.amou-group.co.jp/

社屋外観

おしょろ　　テーブルS
各種　空気浄化装置

㈱アモウに対する直接支援事業の流れ

同社の経営課題
「すいえんくん」の関連技術とその商品を発展させていくために、知財を含めて戦略的に事業展開を図っていく上で、どのようなことから優先して着手していけばよいか?

同社の課題解決に向けた取組
支援チームからのアドバイスで、「すいえんくん」の販売展開において、業務用市場を主ターゲットとした事業を優先して推進することを明確にして、今後の事業展開に関して取り組むべき事項を順序立てて整理。

支援チームによる直接支援
【「すいえんくん」に係る三位一体戦略の推進】
同社を 4 回訪問して経営陣と意見交換を行った上で、「すいえんくん」関連技術の競争力を検証し、まずは業務用市場を主ターゲットとして事業展開すること等が重要と提言。最終的に、「三位一体戦略」として取り組むべき事項を整理した報告書を提出。

知財経営の視点を出発点として、同社の戦略的事業展開を支援する

「基幹技術をどのように戦略的に展開すべきか?」
― 同社の知財に対する当初の意識 ―

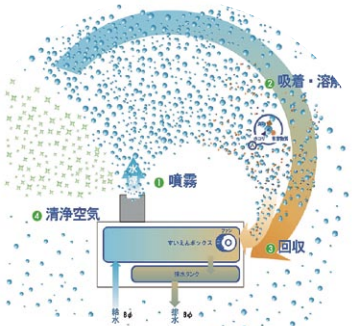
㈱アモウでは、天羽社長が先頭に立って進めてきた技術開発の成果が「すいえんくん」という商品の形で結実し、同社のコア商品として売上・事業の拡大に寄与している。

しかしながら、「すいえんくん」を核としたビジネスが当初の想定以上の伸びを見せ始めたために、基幹技術・商品の発展を図る観点から「事業・技術・知財」の総合的な戦略構築を進めるとともに、開発や販売等に関する社内の取組体制を早急に強化する必要が生じていた。

天羽社長がこうした問題意識を持つ中、大手企業とのアライアンスの話をどのように進めていくか悩んでいた折、2009 年 9 月に支援チームの活用の提案を受けた。

「我が社の大事な技術をどのように戦略的に展開していったらよいのだろう…」。

同社が保有する知財の効果的活用に高い意識を持ち、その戦略的な方針を探っていた天羽社長にとって、支援チームの活用は願ってもない話だった。



「すいえんくん」模式図

「経営と技術の客観的な評価による戦略構築」― 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：須貝英雄 経営士）は、㈱アモウの意向を踏まえ、基幹技術・商品として位置づけられる「すいえんくん」にターゲットを絞って、今後の経営発展に向けた検討を行った。

須貝チーム長は、同社の今後の戦略を検討するに当たり、事業面に関してSWOT分析や成長ベクトル分析を行うとともに、技術面に関して先行技術調査・パテントマップの作成による競合他社の動向・競争力の分析を行うことが重要と判断。支援チームメンバーはそれぞれの強みを活かすべく、分担して作業に入った。

その結果、「すいえんくん」のナノ水粒子消臭システムとしての特徴を活かすためには、「業務用市場を主ターゲット」として、出発点となる事業戦略の構築、それに伴う技術面でのスペックの多様化、さらに知財面での関連特許の出願等を組み込んだ「三位一体戦略」の構築・推進が必要であるとの考え方に行き着く。また、こうした事業展開を進める上で、アライアンスにおける自社技術の保護、社内での秘密保持体制の整備、知財関連を中心とする人材の確保・育成も重要となるため、具体策の参考となる資料を準備した。

こうして支援チームでは、同社とのヒアリング・議論を重ねながら上記のポイントを導き出し、今後の戦略的な事業展開の方向性として取り組むべきことを整理し、まずは業務用分野を主ターゲットとする総合的な事業戦略を提案した。

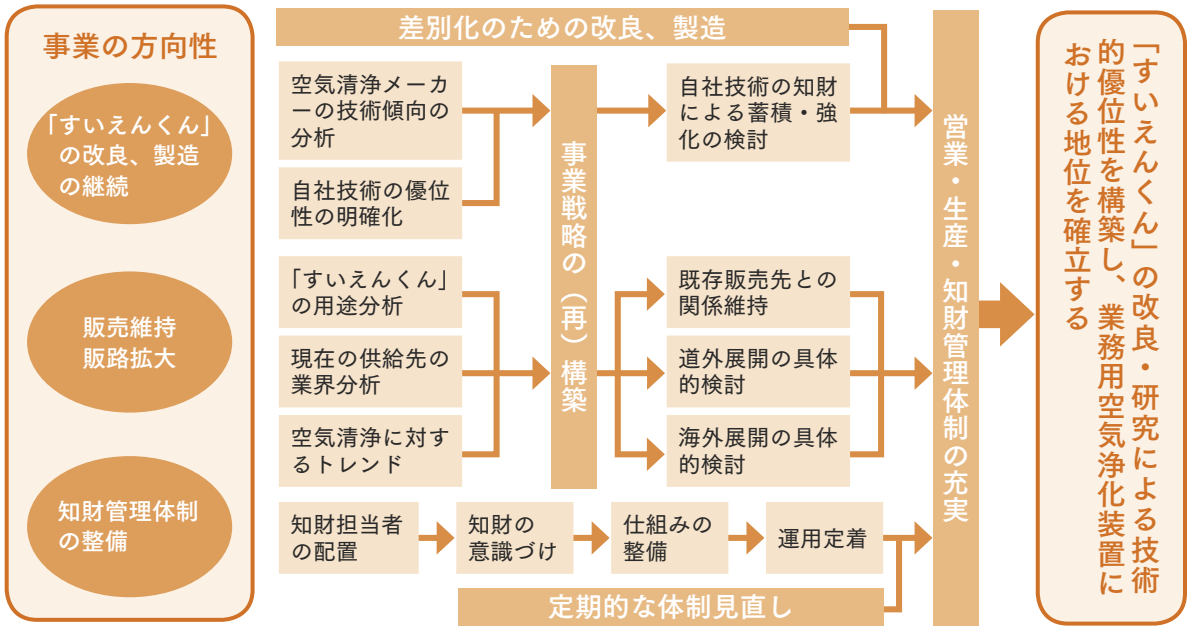
チーム長	
須貝英雄 氏	経営士

支援人材	
阿部芳彦 氏	技術士
高橋史織 氏	弁理士
多屋勝範 氏	公認会計士
渡部和義 氏	中小企業診断士

㈱アモウ　支援チーム

ミーティングの模様

支援チームが提案した「すいえんくん」の事業展開方向案



「コア技術の戦略的な活用を進める」― ㈱アモウの取組 ―

支援チームとの協議を重ねる中で、㈱アモウでは空気浄化システム関連技術の発展を目指して、さらなる技術開発そして当該技術に関する特許出願を行うべく、その準備を着々と進めている。

また、直面する大手企業とのアライアンス等については、支援チームからの提案を参考として、実施体制やそれに係る社内体制（事業面・技術面・知財面）の構築を効果的に図った上で進めていく考えだ。

こうした一連の取組は、同社のコア商品「すいえんくん」に関して支援チームから提案を受けた「業務用分野を主ターゲット」とする事業・技術・知財の三位一体戦略についての考え方がベースとなっていく。支援チームを活用して天羽社長は、「より戦略的に事業展開を進めたい」と意気込みを語る。

柱となる技術・商品を事業戦略に乗せて成長を目指していく

今回の直接支援では、㈱アモウの基幹技術・商品である「すいえんくん」を中心とした事業・技術・知財面における客観的な評価・分析を行った。とりわけ、知財面からのアプローチとして行った先行技術調査やパテントマップの作成による自社技術の競争力及び競合他社の分析は、当該技術・商品の事業戦略を検討する上で、極めて有効であったと考えられる。

中小・ベンチャー企業において、事業の柱となる技術やそれを活かした商品の数が豊富であるケースは少ないと考えられる。コア技術と主力商品をいかに効果的に成長・拡大させていくか。すなわち、当該技術・商品がその企業にとって重要であればあるほど、その技術面や市場における競争力・ポジショニングを客観的に評価・分析する必要があり、企業にとってはその結果を十分検討した上で戦略的な事業展開を図っていくことが重要になるということである。

同社における経営支援活動は、中小・ベンチャー企業の柱となる技術・商品に係る事業展開に関して、取り組むべき事項を整理しつつ、知財面を中心に客観的な評価・分析をすることの重要性と有効性を示す事例だった。

天羽社長のコメント

特許技術基盤を更に強化して、戦略的に事業展開を進めていきたいと考えています。

須貝チーム長からのメッセージ

㈱アモウは、天羽社長の空気浄化装置「すいえんくん」を中核とした事業にかける情熱に支えられて成長を遂げている、若くかつ元気な企業である。

一方、その成長のプロセスにおいて、経営の基盤となる組織・運営体制や仕組みづくりが追いついていないという課題を抱えている。今後同社が、知的財産面のみならず経営面、事業面、研究開発面の各方面における明確な目標設定（ロードマップ）とその確実な実行によってさらなる成長を遂げてゆくことを心から期待したい。

CASE 3

開発の努力を成果につなげる

玉井化成㈱の場合

支援先企業の概要　― 着実な技術開発への努力 ―

玉井化成㈱は、創業以来、農水産物や建設資材関連の梱包箱や発泡スチロール製断熱容器の製造販売を行っているメーカーであり、商品の改良・開発にも積極的に取り組んでいる。

同社では新規事業として、蓄熱冷材を用いて小口荷物を定温輸送するためのパッケージ開発に取り組んでいる。－30℃～80℃までの温度帯における蓄熱冷材「パッサーモ」（商標・特許取得済）を 5 ℃刻みでラインアップし、本商品はノート型ＰＣのクーラーや冷房スーツなどで使用されている。

また同社では、断熱容器の設計ノウハウと組み合わせた定温管理容器・システムの開発も行っている。

こうして着実に技術開発等に取り組む同社において、玉井充社長が顧客志向に応えていく姿勢は次の思いに凝縮されている。

「培ってきたノウハウと実績で信頼ある商品を供給する」

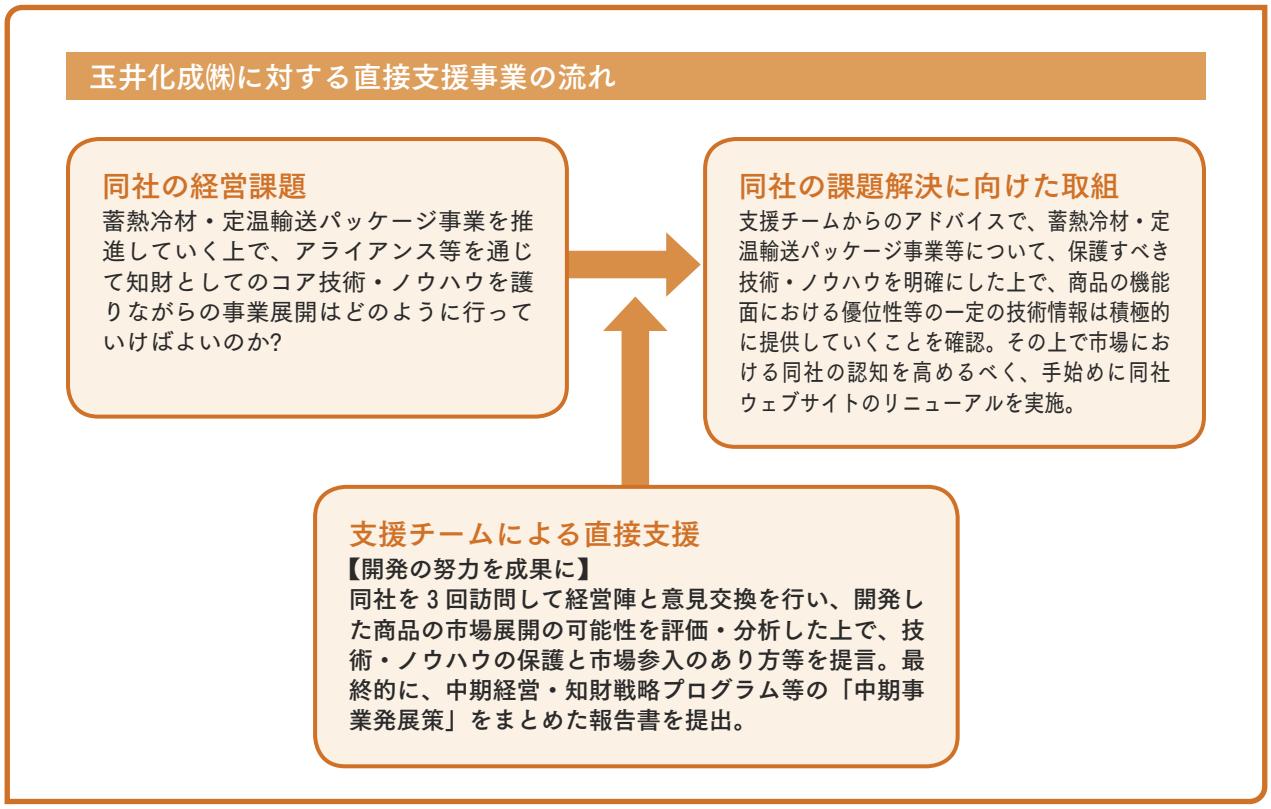
この信念のもと、同社ではこれまでの技術蓄積を活かした質の高い商品を、顧客へスピーディに届ける積極的な経営を展開している。

玉井化成㈱の概要

企業名	玉井化成株式会社
代表者	代表取締役社長　玉井　充
所在地	小樽市銭函 3 丁目524- 9
資本金	5,000万円
従業員数	60名
事業内容	農水産物などの発泡スチロール函・容器の開発・製造、土木・建築・工業用発泡スチロールの成型、各種緩衝用資材・包装資材の製造販売、蓄冷材の製造販売
企業概要	創業以来、農水産物や建設資材関連の梱包箱や発泡スチロール製断熱容器の製造・販売を行っている。 蓄熱冷材関連では－30℃～80℃までの温度帯における蓄熱冷材「パッサーモ」を開発、断熱容器の設計ノウハウとパッサーモを組み合わせた定温管理容器・システムの開発も行っている。
U R L	http://www.tamai-kasei.co.jp/

定温小口輸送パッケージ

発泡スチロールの成型



知財経営の視点から、同社の知財有効活用策及び営業強化を支援する

「開発技術を成果に結びつけるには？」
― 同社の知財に対する当初の意識 ―

玉井化成㈱は、新規事業として蓄熱冷材を用いた定温輸送パッケージの開発に果敢に取り組んでいる。その一環として、公設試験研究機関等との共同研究やその成果である関連特許等の知財の権利化への取組も着実に進めるなど、この分野における先駆的な存在である。

こうした中、本分野に係る技術・知財面での取組をどのように事業面での成果に結びつけていくのかという点において、市場・競合他社の動向分析と自社のポジションを確立していくための戦略構築を図ることが大きな経営課題となっていた。また、知財に関しても、蓄積してきたコア技術・ノウハウの確実な保護と、商品情報の提供との兼ね合いをどのように見極めていくかが、事業展開・発展に向けた検討課題となっていた。

「コア技術・ノウハウを護りながら、どのように販売強化につなげていったらよいのか。」という悩みを同社が抱いていた頃、2009年10月に、支援チーム活用の提案を受けた。玉井社長は、その場で活用を決断した。

特許あっての商品、商品あっての特許　― 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：吉田芳春 弁理士）では、玉井社長や開発販売チームと意見交換を重ねながら、定温輸送パッケージに関する先行技術調査や、ターゲットとする市場・競合他社の動向等を調査し、対応策を検討した。

その結果、この分野の我が国市場は未成熟であるために今後の発展が期待されるが、他社の技術開発や事業化への動きも活発であることから、玉井化成㈱はいち早く市場参入し、一定のポジションを確保することが重要だった。また、同社が蓄積する本分野の関連技術は、現状で十分市場に参入していける高いポテンシャルがあるものと考えられた。

支援チームでは、こうした分析結果を同社に報告する上で、市場参入に向けた取組を先行して進めることが重要との認識を持った。また、玉井社長らとの意見交換において、同社が保有する知財の保護と販売面での機能性情報の提供との兼ね合いについて議論される中、吉田チーム長からは、「特許あっての商品であるが、商品あっての特許でもある」とアドバイス。これはつまり、権利化等で護る技術・秘匿して護るノウハウを明確にした上で、商品の機能面における優位性については一定の技術情報の提供を積極的に行うべきとの考え方である。

その上で、具体的な市場参入の方策として、当面は同社ウェブサイトを活用した販売強化を図るべきであり、同社ウェブサイトのリニューアルが有効という提案を行った。さらに、本事業に関連する共同研究やアライアンスについては、基本特許の保護を前提に用途開発の分野で進めるべきであるという原則と同時に、自社内に留めておくノウハウ保護のあり方も提起した。

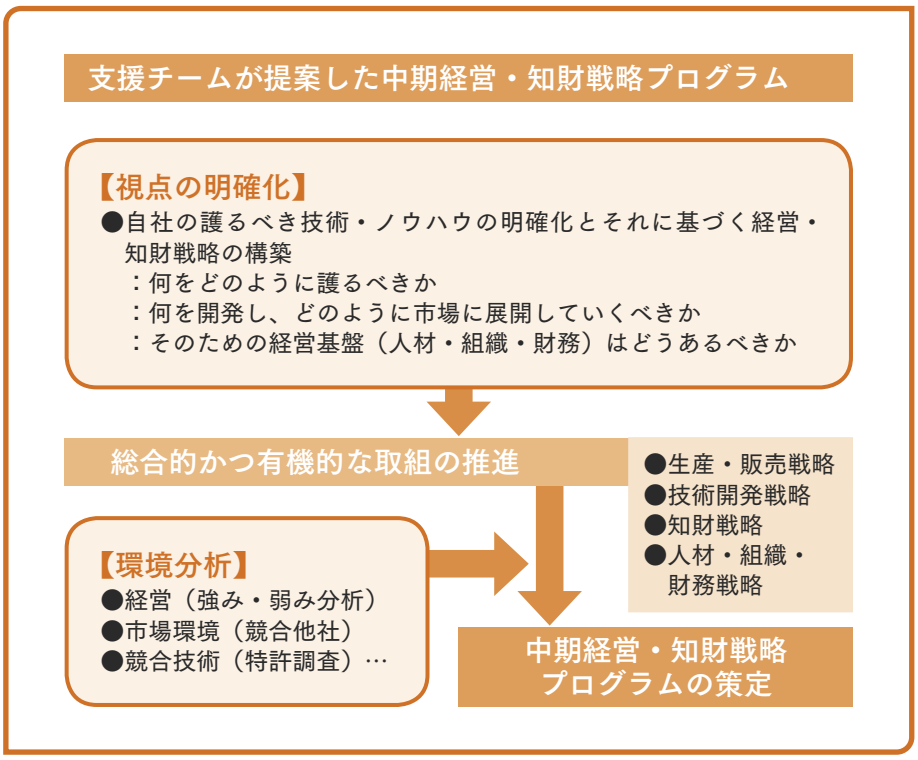
支援チームでは以上のことを総合的に網羅して、中期的にはさらなる技術開発とそれによる知財の権利化を視野に入れた中期経営・知財戦略の実践を提案した。

チーム長	
吉田芳春 氏	弁理士

支援人材	
桶谷和人 氏	弁護士
笠原　弘 氏	司法書士
辻村英樹 氏	中小企業診断士

玉井化成㈱　支援チーム

ミーティングの模様



「知財を護りながら積極的に打って出る」 ― 玉井化成㈱の取組 ―

玉井化成㈱では、支援チームとのやりとりの中で見えてきた定温輸送パッケージ市場の動向や自社商品の競争力に関する評価を考慮して、これまで開発してきた蓄熱冷材を用いた定温輸送パッケージの市場への参入を積極的に進めることとし、手始めの具体策としては市場における同社の認知を高めるべく、同社ウェブサイトのリニューアルを行った。

また、共同研究やアライアンスの実施に関して、今後は自社に留めるべきコア技術・ノウハウの保護を前提に、同社が主導する形での事業展開を戦略的に進められるように、市場における一定のシェア・ポジションの獲得による経営力強化への体制固めを行うこととしており、関連する特許出願等による知財の権利化を戦略的に進めるための体制構築に入っている。

さらに、中期的には支援チームから提案がなされた中期経営・知財戦略プログラムを踏まえ、第二世代の蓄熱冷材の開発やこれらを活かした定温輸送パッケージ開発を戦略的に進めることで、商品ラインアップの充実と市場での安定したシェアの確保を目指す。門前吉則取締役は、その意気込みを「蓄積してきた技術の下に新たな発展を目指す」と語ってくれた。

開発の努力を成果につなげる

玉井化成㈱における最大の経営課題は、これまでに蓄積した技術・知財を事業面での成果、すなわち売上や利益にどうやって効果的につなげるかであった。今回の直接支援では、技術・知財の視点からターゲットとする市場や競合他社の動向等を整理・分析し、新たな事業展開の方向性を提案するということで、課題解決の促進を図った。

中小・ベンチャー企業が技術・商品開発を行う上では、投下できる資金に限りがあるため、定期的な売上（収入）をあげるなど着実な資金回収につなげていくことが求められる。しかし、培った技術・知財を有効な形で事業面での成果に結びつけていくことは容易ではない。そこで、知財面からの分析による市場や競合他社の動向把握を行って、その結果を見ながら、必要な事業戦略の見直しを行うことが重要となってくる。

本事例は、蓄積してきた技術・知財を活かしてさらなる開発の努力を成果につなげていく上で、知財面からの事業戦略の再構築が有効であることを示すものだった。

玉井社長のコメント

本支援事業により専門家の見解や指導を受けたことで、知財の受け止め方や活用のあり方を再認識することができた。

また、今後の事業の方向性を検討する上でも、参考とするところが多く、有益であった。

支援人材の皆様にお礼申し上げます。

吉田チーム長からのメッセージ

中小企業にとって技術開発をビジネスにつなげることは重要なテーマである。

また、知財の防御という点でも中小企業はガードが甘いことが往々にしてあり、自社で護るべきコア技術・ノウハウを見極めることは極めて重要な経営課題である。

CASE 4

より高いレベルでの知的財産の活用に向けて

日生バイオ㈱の場合

支援先企業の概要　―北海道発のオンリーワン企業を目指して―

日生バイオ㈱は、健康・環境分野における研究開発型企業として機能性食品素材や機能性化粧品、育毛剤素材、環境汚染物質除去フィルター等の研究・開発・製造を展開するバイオ企業である。知財に関して、社員には高い意識・深い理解が見られ、関連する社内体制もかなり整備されており、研究開発型企業として着実に成長を遂げている。

同社では、道内の一次産品を使用した健康・環境分野におけるオンリーワン、ナンバーワン企業を目指して各社員が積極的に研究開発に取り組み、主力の機能性食品素材のほか、化粧品分野でのブランド育成・海外との事業提携についても積極的な展開を図っている。

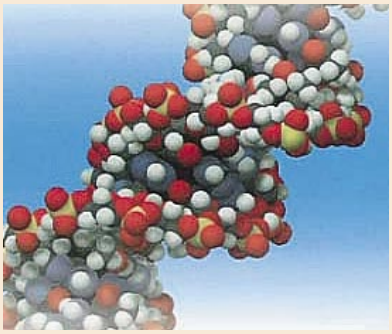
松永政司社長は、同社のバイオテクノロジー技術を基盤とした企業としての発展と社会に対する貢献への意欲を、次のように力強く語る。

「創的研究開発をベースにオンリーワン技術、ナンバーワン技術の開発を行い、存在感のある企業になること、人類と社会に貢献する企業になることを目指しています。」

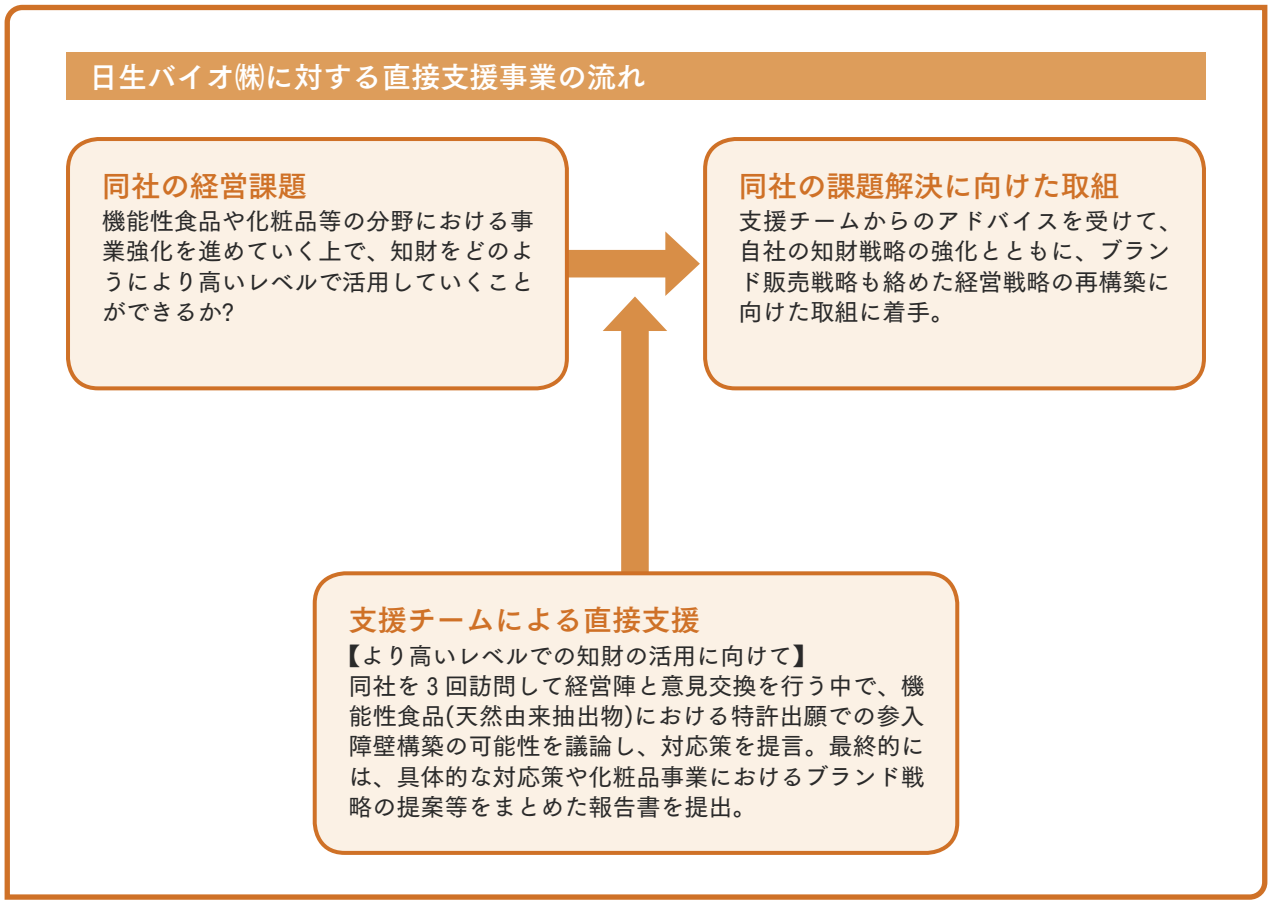
日生バイオ㈱の概要

企業名	日生バイオ株式会社
代表者	代表取締役　松永　政司
所在地	北海道恵庭市恵み野北３-１-13
資本金	9,800万円
従業員数	30名
事業内容	バイオテクノロジーによる機能性食品素材、機能性化粧品、育毛剤素材、環境汚染物質除去フィルター等の開発製造
企業概要	健康・環境分野における研究開発型企業として、機能性食品素材（サケ白子・酵母由来ＤＮＡ・核タンパク・ＲＮＡ、北海道漬物由来・植物由来乳酸菌、免疫賦活きのこ等）、機能性化粧品、育毛剤素材、環境汚染物質除去フィルター（サケ白子由来二重らせんＤＮＡおよびＤＮＡ担持物質Ｘ－ＤＮＡ）等の研究・開発・製造を積極的に展開している
ＵＲＬ	http://www.nisseibio.co.jp/

ベニクスノキタケ



DNA模式図



同社ウェブサイトには「『世界を制した中小企業』(講談社現代新書)に紹介された当社は、その名に恥じない企業として成長し続けています」と記されており、今後も同社はさらなる高みを目指し、「北海道発」をキーワードにビジネスに取り組んでいる。

一段レベルの高い経営に向けて、知財を用いた同社の「攻めと守り」の戦略づくりを支援する

「より高いレベルでの知財活用をどのように進めるか?」
― 同社の知財に対する考え方 ―

日生バイオ㈱は、バイオ技術を核とする研究開発型企業であり、設立当初から知財が経営資源として有効なツールであることを認識した上で事業を進めてきた。

こうした中、道内の一次産品を使用した健康・環境分野での製品をもって海外進出も含めた事業展開を進めており、その観点からの技術・ノウハウの保護や知財の活用について、一層確かな方針を定める必要があった。

具体的には、化粧品分野における自社ブランド販売を強化する観点からのブランド販売戦略の構築、機能性食品における特許等による参入障壁の構築、社内秘密保持体制の一層の強化が、さらなる成長を図るための経営課題となっていた。

競争の激しいこの分野で、知財をどのようにより高いレベルで活用していくべきなのか。同社が支援チームを活用する前の問題意識は、ここにあった。

ブランド展開と知財のより高度な活用　― 支援チームの取組

支援チーム（チーム長：西澤利夫 弁理士）は、日生バイオ㈱に対して知財面を中心とした経営課題に関するヒアリングを行い、同社における上記の問題意識を把握した上で支援チーム内での打ち合わせを重ね、同社における今後の事業展開の対応方策の検討を行った。

その結果、化粧品分野でのブランド販売戦略の構築については、各商品名の商標登録への取組をこれまでと同様に行っていくとともに、**サケ白子からの商品を中核とするブランドシリーズの構築を目指す「ブランド体系化戦略」**を確立していくのがポイントとなるのではないかと提案した。

また、機能性食品分野における参入障壁の構築では、道内産品等からの天然物由来の抽出物についてはそのほとんどが公知の物質であるため、実質的に用途発明による特許取得を目指す以外の方策は難しいことから、議論の末、支援チームは次のような提案を行った。つまり、「群」としての観点からの**「複数の用途特許の出願とノウハウの保護」による組み合わせの防御対応**として、各技術について個別の出願・登録戦略づくりを行っていく方策を提案した。

また、秘密保持に関する社内体制強化に関しては、現状でもかなり高い水準での整備がなされているため、今後は同社で進めていた研究成果等のデータに関するセキュリティ強化を社内に浸透させていくとともに、社員教育を充実させ社内意識の向上を図るなどの取組を通じて、一層の秘密保持に関する対応を行っていくことが必要と提案した。

大麦若葉を、熱が過剰に加わらない独自の製法で粉末にした緑のエッセンス「グリーンナチュール」

支援チームが提案した日生バイオ㈱の今後の事業展開の基本方向

視点
戦略性の高い知財活用

化粧品分野：ブランド体系化戦略の構築
●サケ白子からの商品を中核とするブランドシリーズの体系化の検討

機能性食品：参入障壁の戦略的構築
●「群」としての用途特許出願・登録とノウハウ保護による「組み合わせ防御」対応

社内体制：秘密保護体制の一層の強化
●研究成果等のデータへのアクセスに関するセキュリティ強化策の社内浸透
●社員教育の充実による意識の向上

チーム長	
西澤利夫 氏	弁理士

支援人材	
富田尊彦 氏	弁理士
名和幸雄 氏	公認会計士
細田行洋 氏	中小企業診断士
山下史生 氏	弁護士

日生バイオ㈱　支援チーム

ミーティングの模様

知財面を出発点とした経営力強化に向けて　― 日生バイオ㈱の取組 ―

日生バイオ㈱では支援チームの提案を受けて、サケ白子からの商品について「ブランド販売戦略」構築の検討に入っている。

本件に関して、同社の連携先企業の担当者の一人は、支援チームメンバーと松永社長ら同社関係者によるヒアリングに同席した際、驚きの声をあげていた。「知財面からだけの経営論になると思っていたが、支援チームには多様な専門知識を有するメンバーがいて、マーケティング論などの販売力向上に関する話を聞けるとは思っていなかった。いただいた提案は今後の事業展開に大変参考となった」。支援チームの強みがいかんなく発揮され、効果的な支援につながったといえる。

機能性食品分野の事業強化における知財の活用に関しては、同社において、天然物由来の抽出物に関する物質特許取得の困難性や、特許による他社参入障壁の構築の難しさをあらためて実感できた模様である。そこで、支援チームからの提案を受ける前にも検討事項と考えていた「対象技術ごとの特許出願とノウハウ保護の両面からの最適な防御策」について、よりよい方策を組み立てていく準備に入る予定である。

社内の知財管理等の体制については、支援チーム活用以前に研究成果データ等へのアクセスのセキュリティ強化策が進行中だった。今後はこの構築されたシステムをフル活用していくとともに、支援チームから提案された「社員における秘密保持意識の向上策」についても、社内教育の充実や社員との秘密保持契約のよりよい取り交わし方等に向けた取組を始めている。

特定分野における専門的アドバイスを活かしてさらにレベルの高い経営へ

日生バイオ㈱については、研究開発型企業としての特性から、自社技術の適切な保護・活用や自社技術を活かした商品のブランド力向上について、緻密な検討を必要としていた。

同社への直接支援においては、かなり高レベルの専門的知見や企業経営支援に関する経験が必要とされた。こうした中、特定分野における知財戦略の構築支援について西澤チーム長の知見・経験が大きく活かされたように、企業の求めるアドバイスとそれに応えられる知財支援人材の力がうまく対応し、効果的な支援につながった事例だった。

松永社長のコメント

マーケティング、ブランド、特許、知財戦略を始めとして、法務や財務面での分析および中国を市場としてとらえた戦略など、課題の明確化と今後の展開について有意義なコメントをいただき、大変感謝しております。

今後、提言を参考に会社の発展と理念の実現に向けて邁進する決意でいます。

西澤チーム長からのメッセージ

機能性食品や化粧品の分野における開発競争は極めて厳しいものがあり、それに打ち勝っていくためには綿密な経営戦略が必要となる。

また、機能性食品の原料となる天然由来の抽出物についてはほとんどが公知の物質であるため、それを用いた商品の知財面における防御には高い戦略性が求められるものである。

コラム 知的財産を経営に活かす道外企業事例

本コラムでは、知的財産を経営資源として有効に活用している道外企業に関してご紹介する。

①竹本産業株式会社（山形県酒田市）

同社は、昭和60年に設立された食料油脂製造加工会社（資本金4,000万円、従業員58名）。豚の脂肪を特殊な技術により加工し、ハム、サラミ、荒挽きウィンナー、ギョウザ等の副原料として食品製造メーカーに供給している。経営理念である「人は食を抜きにして生活はできない」という信条のもと、日々新しい製品開発に取り組み、順調に業績を伸ばしている。

同社が保有する特許は、「豚の脂身を粒状に加工する技術」に関するもの。本技術は、ある機械メーカーの協力を得て苦労の末に完成させた脂身のバラ化加工ライン装置に活かされており、同社の顧客である食品製造メーカーのニーズに見事に応えられている。

本特許技術による加工ラインは現在、同社にしかないオンリーワン加工技術であり、取引先への強力なアピールとなっている。本特許技術はさらに、平成20年７月、商工中金から山形県内企業として初となる特許権担保融資（運転資金2,000万円）の設定案件となった。

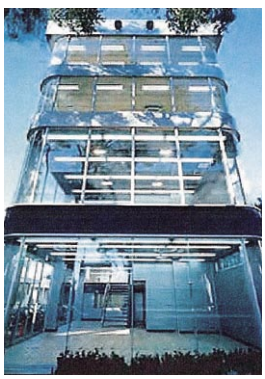
バラ状に凍結され出てくる豚の脂身

②株式会社アークリエイト（高知県高知市）

同社は、平成15年に設立された高知大学発ベンチャー企業（資本金6,000万円、従業員８名、http://www.arcreate.co.jp/）。「安く・早く・丈夫な耐震建築」の普及・拡大に向けて、従来工法の2.5倍以上の耐震強度を持つ溶接技術工法を実施・提供。「創造こそ命」をモットーに、地震に強く環境に優しい構造物の創造に邁進している。

同社は、産学共同研究により開発された耐震溶接技術を「WAWO（ワオ）構法」と名付けており、特許を取得。商標登録も行っている。同社は自らの工場を持たずに、こうした工法等の特許権の通常実施権とノウハウの提供等を事業の中心に据えて、全国の総合建設業、提携技術会社、建築設計事務所等と提携し、必要な技術を積極的に供与している。

このように、同社においては、特許等の通常実施権に基づく実施許諾料（契約料）と実施料（技術料）を収益の柱として、建築鉄骨エンジニアリングを行っている。



同社技術を利用した美しいオフィス内の鉄骨見出し

（出典）両事例とも、『産業財産権活用企業事例集Vol. 3』（平成21年２月、特許庁）を中心に作成